

介護保険施設における人材育成の現状

－中堅介護職員と指導職員への聞き取り調査に基づく分析－

田中眞希¹・宮上多加子²・西岡睦子³

(2018年9月28日受付, 2018年12月17日受理)

Current State of Personnel Training at Long-Term Care Facilities: An Analysis of Interviews with
Mid-Career Care Workers and Staff in Leadership Positions

Maki TANAKA¹, Takako MIYAU², Mutsuko NISHIOKA³

(Received : September 28, 2018, Accepted : December 17, 2018)

要 旨

本研究は、介護保険施設の中堅介護職員と指導職員の各々の立場から、人材育成に関する意識と指導の実態を明らかにし、中堅介護職員の個性や資質に合わせた人材育成の方法について検討することを目的としている。中堅介護職員7人に個別インタビュー調査を実施し、データから生成されたコードは53、カテゴリーは14であった。同様に、指導職員7人のデータから生成されたコードは44、カテゴリーは13であった。

分析の結果、介護保険施設における中堅介護職員と指導職員との支援関係において、キャリア面での上昇を促進する「キャリア的機能」と、相互の信頼と親密さを増すような関係性によって生まれる「心理・社会的機能」の各々に属する機能を確認した。

キーワード：介護保険施設, 中堅介護職員, 人材育成, メンタリング

Abstract

This study was conducted to elucidate the awareness of personnel training and the current situation regarding teaching from the unique standpoints of mid-career care workers and staff in leadership positions at long-term care facilities, as well as to investigate methods of personnel training tailored to the personalities and qualities of mid-career care workers. Individual interviews were conducted with seven mid-career care workers and 53 codes and 14 categories were generated from the data. Data from seven staff in leadership positions were similarly analyzed to generate 44 codes and 13 categories.

The analysis revealed functions belonging to two main categories in the supportive relationship between mid-career care workers and staff in leadership positions at long-term care facilities. These were “career functions” that promote career advancements and “psycho-social functions” arising from relationships that enhance mutual trust and intimacy.

Keywords : Long-term care facilities, Mid-career care workers, Personnel training, Mentoring

¹ 高知県立大学社会福祉学部 助教 修士 (社会福祉学)
Faculty of Social Welfare, University of Kochi, Teaching Associate (Master of Social Welfare)

² 高知県立大学社会福祉学部 教授 博士 (社会福祉学)
Faculty of Social Welfare, University of Kochi, professor (Ph.D.)

³ 医療法人公世会 野市中央病院 医療ソーシャルワーカー 修士 (社会福祉学)
Noichi Chuo Hospital, Medical Social Worker (Master of Social Welfare)

I 研究の背景

団塊世代が後期高齢者となる2025年以降も高齢者数は増加し、2042年に3935万人でピークを迎えると予測されている(国立社会保障・人口問題研究所 2017)。また、2000年に218万人だった要介護者は、2010年に487万人、2016年には622万人と右肩上がりに増加し、介護人材の確保が喫緊の課題となっている(厚生労働省 2018a)。

介護人材の必要数について、介護保険事業計画に基づき厚生労働省は、2016年度の約190万人に加え、2020年度末までに約26万人、2025年度末までに約55万人、年間6万人程度の介護人材を確保する必要があると推計している。それらに対応するための介護人材育成・確保に関する主な取り組みとしては、①介護職員の処遇改善、②多様な人材の確保・育成、③離職防止・定着促進・生産性向上、④介護職の魅力向上、⑤外国人材の受け入れ環境整備がある(厚生労働省 2018a)。

これらの取り組みのうち、②多様な人材の確保・育成の取り組みは、福祉人材センター、ボランティアセンター等の連携のもと、将来的に介護福祉分野での就労を視野に入れている人の掘り起こしを行い、介護福祉分野への新規参入促進を図るものである(厚生労働省 2017)。これらに加え、今後さらに講じる主な取り組みとして、中高年齢等の介護未経験者に対する入門的研修を創設し、研修受講後のマッチングまでを一体的に支援するとしている(厚生労働省 2018a)。

このように、介護福祉分野における人材不足解消のため、多様な人材の参入が推進されている。また、介護保険施設等で介護職員として働くために資格などは必須でないため、福祉系以外の高卒者や他分野からの社会人を受け入れるなど、実際に多様な人材が入職していることが分かっている(宮上・河内・田中 2018)。

介護職員の離職率は、2007年度調査において21.6%(全産業平均:15.4%)、2016年度調査において16.7%(全産業平均:15.0%)と改善傾向にある(厚生労働省 2018b)。しかし、全産業平均と

比較するとやや高い水準となっており、人材の流動化は否めない。また、介護福祉士が過去に働いていた職場を辞めた理由は、業務に関連する身体の不調や職場の方針、人間関係などの雇用管理のあり方がきっかけとなっている。一方で、介護福祉士が現在の職場を選択した理由は、法人・事業所の理念・方針や職場の状況と比較し、「やりたい職種・仕事内容」が39.1%と二番目に高く、介護福祉の仕事への思いが強いことが分かる(厚生労働省 2017)。

この結果は、介護福祉士が仕事をする上でやりがいを感じ、仕事への満足感を得ることができれば、離職率低下につながると捉えることができる。つまり、離職率低下のためには、介護職員の現場教育やキャリア支援の充実を図ることが重要であると考えられる。

また、介護職員の勤続年数については、離職率が高いことから分かるように、全産業平均11.9年と比較し7.1年と短い傾向にあった。そのうち、福祉施設の介護職員は5.5年とさらに短く(厚生労働省 2014)、介護人材の中でも施設で働く介護職員の離職率が高いと捉えることができる。

II 研究目的・方法

1. 研究の目的

前述のように、介護保険施設では人材の流動化が否めない一方で、多様な人材が入職している。これらの介護職員が介護福祉を実践する能力を高め、同時に離職を防止するためには、職場内の人材育成の仕組みを検討していく必要がある。そのため、介護保険施設に入職した介護職員を指導する中堅介護職員に着目し、中堅介護職員が人材育成についてどう感じているのか、中堅介護職員の立場で分析する必要性を感じた。また、中堅介護職員を指導する立場である指導職員との職場における発達支援関係について検討することも重要である。

そこで本研究では、介護保険施設の中堅介護職員と指導職員の人材育成に関する意識と実態を明

らかにする。さらに、同じ施設の中堅介護職員と指導職員との関係から、中堅介護職員の個性や資質に合わせた人材育成の方法について検討することを目的とする。

2. 研究方法

本研究は、介護保険施設の中堅介護職員と指導職員の立場から検討すること、またこの研究テーマに関する先行研究が少なく、適切な理論や仮説が提示されていないことから、質的帰納的アプローチを用いた。具体的には、研究参加の同意を得られた対象者にインタビューガイドを用いた半構造化インタビューを個別面接にて実施した。そこで得られた内容から逐語録を作成し、質的分析ソフト MAXqda を用いてコード化を行った。さらに、語られた内容と比較検討しながら、抽象化作業を進め、コードからカテゴリーを生成した。

中堅介護職員に対する調査内容は、介護福祉に対する認識や「仕事の信念」、職場における役割と仕事の内容、キャリアを重ねることによる自身の成長、業務を遂行する力量についての自己評価と経験による変化などである。指導職員に対する調査内容は、初任者から中堅介護職員に対する支援やサポート体制、介護チームの体制とリーダー業務の内容、中堅介護職員への指導と成長を感じた内容、施設の人材管理と育成などである。

質的調査方法におけるデータの厳密性を高め、分析結果をより確かなものにするために、確実性（credibility）を高めるための協力者への再確認（メンバーチェック）を行った。具体的にはカテゴリーを生成した時点で、調査対象者全員に対して結果を文書にて報告し、自身の経験に照らし合わせて納得できるかどうかについて参考意見を聴取し、分析結果は支持された。

3. 対象者の選定と倫理的配慮

介護保険施設の施設長などに、本研究の目的・調査内容を説明し、調査実施の内諾を得た上で、調査対象者の条件を提示し、調査候補者の選定を

依頼した。調査対象者の条件は、中堅介護職員が所属施設での経験年数3年以上でチームの中堅的な立場にある職員、指導職員が中堅介護職員を指導する立場にある職員とした。中堅介護職員を3年以上とした理由は、社会福祉協議会が主催する介護職員を対象とした職員研修において、中堅職員を「概ね入職後3年以上経過した職員」としており、介護現場において中堅介護職員の目安を入職後3年とするのが通例と考えたためである。

調査候補者に対して、研究者から研究内容と倫理的配慮についての説明を文書及び口頭で行い、協力の意思を確認した上で研究参加への同意書に署名を依頼し承諾を得た。なお、調査開始前には、本学の高知県立大学研究倫理審査委員会に申請し承認を得ている（社倫研17-64号）。

Ⅲ 結果

1. 調査実施期間

2017年9月11日～2018年3月5日

2. 調査対象者の属性

調査対象者は中堅介護職員7人、指導職員7人で合計14人であった。中堅介護職員の性別は、男性4人、女性3人、調査時点の年齢別では20歳代5人、30歳代2人で、平均年齢は27.9歳であった。所属施設での経験年数は3～9年目であった。指導職員の性別は、男性5名、女性2名、調査時点の年齢別では、30歳代5人、40歳代2人で、平均年齢は36.6歳であった。介護経験年数（相談業務含む）は11～15年目であった。

面接時間は、中堅介護職員が50～86分で、平均約66.0分であった。指導職員は45～74分で、平均約59.4分であった。詳細は表1、表2のとおりである。

以下の文中では、カテゴリーを【 】、コードを《 》、語りを< >の記号を用いて表記する。

表1 調査対象者（中堅介護職員）

	性別	年齢	所属施設 経験年数	介護経験 年数	資 格	所属施設種別	職 位	面接 時間
A	男性	29	8年目	8年目	介護福祉士	老福（ユニット型）	リーダー	85分
B	女性	27	6年目	6年目	訪問介護員，介護福祉士	老福（ユニット型）	ケアワーカー	61分
C	女性	27	6年目	6年目	訪問介護員，介護福祉士	老福（ユニット型）	ケアワーカー	63分
D	女性	26	4年目	4年目	初任者研修修了	老健（従来型）	グループリーダー	60分
E	男性	23	3年目	3年目	介護福祉士	老福（従来型）	ケアワーカー	50分
F	男性	33	4年目	11年目	介護福祉士	老福（従来型）	介護サプリーダー	57分
G	男性	30	9年目	9年目	保育士，訪問介護員，介護福祉士	老福（ユニット型）	フロアリーダー兼 ユニットリーダー	86分

注：表中の標記について，老福：介護老人福祉施設，老健：介護老人保健施設とする。

表2 調査対象者（指導職員）

	性別	年齢	経験年数	資 格	所属施設種別	職 位	面接 時間
H	男性	40	20年目	介護福祉士	老福（ユニット型）	シニアマネージャー	55分
I	女性	39	15年目（所属施設は7年目）	介護福祉士，介護支援専門員	老福（ユニット型）	介護主任	74分
J	女性	38	（保育園4年の後）12年目（所属施設は4年目）	保育士，訪問介護員，介護福祉士，介護支援専門員	老福（ユニット型）	介護主任	55分
K	男性	31	11年目	介護福祉士	老健（従来型）	介護主任	49分
L	男性	33	13年目（そのうち相談職10年）	介護福祉士	老福（従来型）	介護リーダー	45分
M	男性	31	11年目	介護福祉士	老福（従来型）	副主任	64分
N	男性	44	別施設で介護3年，相談1年＋現施設10年目	介護福祉士	老福（ユニット型）	主任相談員 兼 副施設長	74分

注：表中の標記について，老福：介護老人福祉施設，老健：介護老人保健施設とする。

3. 中堅介護職員の結果

中堅介護職員のデータから生成されたコードは53，カテゴリーは14であった。中堅介護職員のデータから生成されたコードとカテゴリーの分布から，中堅介護職員の特徴をとらえ5つのタイプに分類した（表3）。以下はそれぞれタイプの特徴を述べる。

（1）中堅介護職員タイプ①（調査対象者A）

仕事をする上で，《同期や同僚に相談する人がいる》，特に《尊敬できる人柄と実力を持つ指導者

がいる》と認識していた。また，《身近にいる指導者には何でも相談する》など，【指導者から成長を促す支援を受け】ていた。具体的には，《業務や組織についての考え方を教わる》《チーム運営の考え方について教わる》などのコードがあった。

《利用者の希望する生活を楽しく送ってもらう》ように支援し，《利用者の笑顔や満足が自信のやりがいにつながる》と感じていた。さらに，《チーム業務をマネジメントする経験と課題》に直面するなど，【職務を遂行することで困難と挫折を経験】していた。

表3 中堅介護職員のカテゴリーとコード一覧

	タイプ	①	②	③	④	⑤		
カテゴリー	コード 調査対象者	A	B	C	D	E	F	G
周囲からの様々な支援を得る	同期や同僚に相談する人がいる	○	○			○		○
	利用者の中に癒しを得られる人がいる				○			○
	学校の同級生と愚痴や情報交換をする					○	○	
	周りに仕事の悩みを相談する人がいない				○			○
	職場外の人に相談する		○					
指導者は尊敬と信頼を寄せるロールモデル	尊敬できる人柄と実力を持つ指導者がいる	○		○		○		
指導者は安心感を与えてくれる存在	身近にいる指導者には何でも相談する	○				○	○	○
	上司が相談に乗ってくれる	○				○		○
指導者から成長を促す支援を受ける	すぐに答えを言わない指導者の姿勢	○						
	実績を褒められて自信がつく		○					
運営管理について教わり視野が広がる	業務や組織についての考え方を教わる	○					○	○
	チーム運営の考え方について教わる	○						○
中堅として日々の業務をマネジメントする	チーム再編によりリーダー役を任された							○
	日々の業務をマネジメントする	○	○		○		○	○
	ユニット内や他部署との情報伝達を行う	○			○	○	○	
新人やスタッフへの指導を担う	中堅の役割として新人への指導がある			○		○		○
	新人を指導する役割を経験する	○		○	○			○
	新人への指導方法を工夫する	○				○		○
	新人以外の職員に対する指導を行う						○	○
	自分が新人を精神的に支えていく					○		
	将来のチーム編成を考えて若者を育てる							○
業務を改善していく意識を持つ	時間を気にして業務優先となる懸念		○		○	○		
	終末期ケアへの取り組みが広がらない	○	○					
	施設の業務改革を意識して動く	○	○	○				
自分の職務能力を高めたい(信念)	入職時と比較して変化したこと	○			○	○		
	自分では変化が見えにくい			○			○	○
	自分の能力を高めたい思い		○				○	
	コンピテンス向上へのモチベーションが生じる		○	○			○	
	経験により自身のコンピテンスが向上した			○		○	○	○
	中堅としての役割を自覚することで次の課題ができる			○		○		
利用者へのケアの質を高めたい	ケアの質を向上させることが必要					○	○	○
	毎日のケアを充実することが終末期ケアとなる			○				
	利用者の希望する生活を楽しく送ってもらう	○	○	○	○	○		○
	利用者の笑顔や満足が自身のやりがいにつながる		○		○		○	
	介護は人とつながる強みがある	○						
職務を遂行することで困難と挫折を経験する	失敗だと思う経験がある		○		○	○		○
	新人を指導することの難しさを味わう		○	○	○		○	
	チーム業務をマネジメントする経験と課題	○	○					○
	任された業務を自分なりに遂行していく		○			○		○
	困難が多い終末期ケアに取り組む		○	○	○			
経験を踏まえて内省をする	職員が多様な価値観と意識を持っていると気づく	○			○	○	○	○
	職員の心理状態に配慮すべきと気づく			○				○
	体験を振り返る方法を工夫する	○	○			○		
	自分の視野や知識が狭いと気づく		○		○			○
	新人研修を行うことで自分の振り返りになる			○	○	○		
	自分一人では限界があると悟る							○
自分なりの信念や見方が固まる(概念)	他者の存在を意識して行動する	○			○		○	○
	働く環境の重要性に気づく							○
	終末期ケアに対する考え方が固まる		○	○	○			
自身の考え方や価値観に基づき実践する	まず自分自身が行動してみる			○				○
	自分ができない役割は他者に代行してもらう			○				○
	自分から知識を得るように行動する		○			○	○	
	自分自身をコントロールして仕事にあたる			○		○		○

注：表中の標記について、○：語りがあった、□：空欄 とする。

それらの【経験を踏まえて内省を】し、《他者の存在を意識して行動》していた。また、＜彼はほとんど人柄ですね。彼自身人が好きというのでやっぱり人が集まる＞という指導職員の語りからも、素直で人から好かれる様子が伺えた。一方で、【自身の考え方や価値観に基づき実践する】に含まれるコードはなかったことから、主体性はやや低いタイプであることが示唆された。

（２）中堅介護職員タイプ②（調査対象者B）

《同期や同僚に相談する人がいる》が、《職場外の人に相談する》こともあり、【指導者は安心感を与えてくれる存在】に含まれるコードはなかった。

また、《実績を褒められ自信がつく》一方で、【新人やスタッフへの指導を担う】に含まれるコードが示されなかった。さらに、《施設の業務改善を意識して動く》ようにしており、《自分の能力を高めたい》《失敗だと思ふ経験がある》《任された業務を自分なりに遂行していく》などのコードがあった。

指導職員から＜何かしたいと思ったときに行動力がすごくある子なんです＞＜後輩達への説明が彼女にとっては苦手なのかな。割とそれで摩擦があったりもしていた～中略～その辺ができるようになったら、よりよく行動と周りの評価が伴う＞との語りがあった。

これらのことから、この中堅介護職員は、《自分から知識を得るように行動する》など行動力はあるが、新人やスタッフへの指導に対する意識が低く、協調性はやや低いタイプであることが示唆された。

（３）中堅介護職員タイプ③（調査対象者C, D）

当該タイプの２人は、【指導者は安心させてくれる存在】【指導者から成長を促す支援を受ける】【運営管理について教わり視野が広がる】に含まれるコードがなかった。また、【周囲からのさまざまな支援を得る】については、１人に《周りに仕事の悩みを相談する人がいない》のコードが

あった。

《新人を指導する役割を経験》し、【業務を改善していく意識を持つ】で仕事に取り組んでいることは示された。また、《経験により自身のコンピテンスが向上した》《利用者の希望する生活を楽しく送ってもらう》《困難が多い終末期ケアに取り組む》《自分の視野や知識が狭いと気づく》についてもコードがあった。

これらのことから、当該中堅介護職員２人は、施設全体のチームの一員としての役割はあまり意識しておらず、自身の職務能力向上についての関心が高いタイプであることが示唆された。

（４）中堅介護職員タイプ④（調査対象者E, F）

当該タイプの２人は、《学校の同級生と愚痴や情報交換を》しつつ、《身近にいる指導者には何でも相談する》など【指導者は安心感を与えてくれる存在】であると認識していた。【指導者から成長を促す支援を受ける】に示されたコードはないものの、【中堅としての日々の業務をマネジメント】し、【新人やスタッフへの指導を担う】役割を得ていた。

その中で、《自分の能力を高めたい》《経験により自身のコンピテンスが向上した》と感じており、【自分の能力を高めたい】に含まれるコードが複数あった。また、《ケアの質を向上させることが必要》と感じているなど、利用者とも真摯に向き合っている様子が伺えた。

また、《自分が新人を精神的に支えていく》《チーム業務をマネジメントする経験と課題》が示された。さらに、《自分から知識を得るように行動する》にもコードがあった。

これらのことから、当該中堅介護職員２人は自身に与えられた責務を認識し、それをまじめに果たそうと努力するタイプであることが示唆された。

（５）中堅介護職員タイプ⑤（調査対象者G）

【周囲からのさまざまな支援を得る】【指導者は

安心感を与えてくれる存在】と認識し、《チーム編成によりリーダー役を任された》ことによりチームにおける自身の役割を意識していた。具体的に、【運営管理について教わり視野が広がる】、《将来のチーム編成を考えて若者を育てる》など【新人やスタッフへの指導を担う】業務を行っていた。

また、【自分の職務能力を高めたい】【利用者へのケアの質を高めたい】と思い、《任された業務を自分なりに遂行》していた。そのような中、《自分ひとりでは限界があると悟》り、《自分ができない役割は他者に代行してもらう》ように促すなど、職員指導において柔軟性が伺えた。さらに、《働く環境の重要性に気づく》など、冷静かつ広い視野を持っていることがわかる。

中堅介護職員の業務に関するカテゴリーのうち、【業務を改善していく意識を持つ】以外の全てのカテゴリーに属するコードがあった。また、【指導者から成長を促す支援を受ける】にコードがなかったのは、指導職員から間接的に指導を受けていることや、リーダーとしての素質をすでに持っていることが影響していると考えられた。

これらのことから、この中堅介護職員は、介護職員の中から抜擢された施設のリーダーとしての期待に応える資質を持つタイプであることが示唆された。

4. 指導職員の結果

指導職員のデータから生成されたコードは44、カテゴリーは13であった。指導職員のデータから生成されたコードとカテゴリーの分布から、指導職員の特徴をとらえ4つのタイプに分類した（表4）。以下はそれぞれタイプの特徴を述べる。

（1）指導職員タイプ①（調査対象者H、I）

当該タイプの2人は、【入職者の多様性】【若手職員の気質の変化】を感じ、【職員の特徴に対応した指導方法】を行っていた。特に、《職場内の人間関係を広げる工夫》《まずは意見を聞いてから調整していく》《職員間のトラブル対応へのコツ》な

どのコードがあり、具体的かつ個別に指導に当たっている様子が伺えた。

また、【指導職員の経験学習】に含まれるコードがなかったが、《評価後の対応は本人の納得を得る方法で個別に行う》《将来の組織改革を見越して人材を育てる》など、中堅介護職員の指導において必要な要点を抑えつつ、おおらかに見守る指導を行っているタイプであることが示唆された。

（2）指導職員タイプ②（調査対象者J）

《少人数で関係性が濃く、一人の業務が多様》と認識しているが、【小規模単位に対応した職員体制および育成】【新しいマネジメント方法の工夫】に含まれるコードがなかった。

また、《職員の多様性を認めて活用》し、《指導は長期戦と考えて成長に付き合う》ようにしていた。一方で、《指導する側が十分伝えていないことに気づく》など、自己の指導方法を省みる様子が示された。

また、後輩のフォローを中堅介護職員にお願いし、後輩と中堅職員の両方が育つことを意図する仕掛けづくりなど、《職員相互に育ち合う関係をつくる》というコードがあった。

これらのことから、この指導職員は、職員相互に成長しあうことを期待するタイプであることが示唆された。

（3）指導職員タイプ③（調査対象者K、L）

当該タイプの2人は、【入職者の多様性】【若手職員の気質の変化】を感じ、【職員の特徴に対応した指導方法】を行っていた。特に、《業務や技術の一般的な指導だけでは育成が難しい》《新人職員には一から指導する》《介護職員としての基本をきちんと伝える》などのコードがあった。また、《リーダーとしての基本的資質》を意識しながら、《指導は長期戦と考えて成長に付き合う》ようにしていた。

また、《指導する側が十分伝えていないことに気づき》、《相手が納得するような指導方法を工夫

表4 指導職員のカテゴリーとコード一覧

		タイプ		①		②	③		④	
カテゴリー	コード	調査対象者		H	I	J	K	L	M	N
ユニットという職場環境		少人数で関係性が濃く、一人の業務が多様				○				
身体的負担の多い業務		介護は腰痛が職業病								○
人材確保の難しさ		採用増加のために求職者が求める職場環境を作る								○
入職者の多様性		職業人としての資質を持たない人材が入職する			○		○			
		職員の多様性を認めて活用する		○		○	○	○		
若手職員の気質の変化		上昇志向が薄い						○	○	○
		与えられた仕事をこなすと満足する傾向			○				○	
		主体性や積極性に欠ける			○			○		
求められるケアの質のレベルアップ		利用者の尊厳と意志を重視		○		○				
		快適な生活環境への配慮が必要						○	○	
小規模単位に対応した職員体制および育成		関係が閉鎖的で排他的になりがち			○		○			
		小規模単位での人材育成を新しく開発					○	○		○
		介護職員が主体的に組織運営に取り組む仕掛け								○
職員の特徴に対応した指導方法		新人職員には一から指導する						○		
		職場内の人間関係を広げる工夫			○	○		○		
		悩みの共有や息抜きの機会を作る				○		○		
		業務や技術の一般的な指導だけでは育成が難しい					○			
		若者や年配者への指導のコツ			○	○		○		
		介護職員としての基本をきちんと伝える						○		
		まずは意見を聞いてから調整していく		○		○				
		指導は長期戦と考えると成長に付き合う				○	○			
		業務優先の価値観を変えていく		○		○				
		職員間のトラブルへの対応のコツ		○	○					
中堅職員が育て育てられる関係		職員相互に育ちあう関係をつくる			○	○				
		新人教育の中で中堅職員が役割を持つ			○			○		
		中堅職員としての自覚や態度を持つ		○		○				
		中堅職員の指導には上位者が当たる			○		○			
		中堅職員として身に着ける知識や体験を示す				○		○		○
指導職員の経験学習		指導する側が十分伝えていないことに気づく				○		○		
		相手が納得するような指導方法を工夫する					○	○		
職員評価・昇進基準		定期的な職員評価と承認の基準を決める必要性						○	○	
		職員評価の具体的方法			○		○			
		評価後の対応は本人の納得を得る方法で個別に行う			○				○	○
新しいマネジメント方法の工夫		職員が主体的に改革に関与する仕掛けづくり		○						○
		将来の組織改革を見越して人材を育てる		○			○			○
		若手を抜擢する新たな手段を模索する							○	○
		経験させることで新たな視点を育てる							○	○
		将来の要となる中堅職員に新たな強みを身につけさせる							○	○
		ノーリフトケア導入の効果								○
リーダーとして必要な資質		リーダーとしての基本的資質		○	○		○	○	○	
		ユニットを運営管理する力が必要			○				○	○
		役職者としての自覚と意志が必要					○		○	
		仕事に対する確固たる信念が必要		○	○	○				
		組織の中における中間管理職としての責務		○				○	○	

注：表中の標記について、○：語りがあった、□：空欄 とする。

する》など、指導を通して自身の経験学習が示された。一方で、【新しいマネジメント方法の工夫】に含まれるコードは、ほとんどなかった。

以上のことから、当該指導職員2人は介護の基本と援助の姿勢を重視して、職員の指導に当たっているタイプであることが示唆された。

（4）指導職員タイプ④（調査対象者M、N）

当該タイプの2人は、《与えられた仕事をこなすと満足する傾向》《上昇志向が薄い》と職員を捉え、【リーダーとして必要な資質】を意識して指導に当たっていた。

特に【新しいマネジメント方法の工夫】に複数のコードがあった。具体的には、《職員が主体的

に改革に関与する仕掛けづくり》《若手を抜擢する新たな手段を模索する》《経験させることで新たな視点を育てる》《将来の要となる中堅に新たな強みを身につけさせる》などがあった。

一方で、【職員の特徴に対応した指導方法】【指導職員の経験学習】に含まれるコードはなかった。そのため、具体的な指導は他の職員に任せて、包括的に職員指導のリーダーシップを取っていることが伺えた。

これらのことから、当該指導職員2人は、組織として職員を育成する仕掛け作りを実践しているタイプであることが示唆された。

5. 中堅介護職員と指導職員の関係

中堅介護職員と指導職員の特徴を捉え、それぞれ複数のタイプにまとめた。ここでは、同施設内での中堅介護職員と指導職員との関係について、特徴的な組み合わせを取り上げ、以下に説明を加える。

（1）中堅介護職員タイプ①×指導職員タイプ① （調査対象者A×H）

中堅介護職員は、素直で人から好かれるが主体性はやや低いタイプである。指導職員は、要点を抑えつつおおらかに見守る指導をするタイプである。

この中堅介護職員は、所属施設に入職したときから、この指導職員に指導を受け、所属ユニットも同じである。そのため、同じユニットの中で、先輩後輩という関係が8年と長いことが特徴である。2人の関係は「師匠と弟子」のようで、中堅介護職員にとって指導職員は、＜目標です。僕の生きがいそこにもあります＞と語るほどモデルとなる存在で、尊敬している様子が伺えた。一方指導職員は、中堅介護職員の人柄の良さや長所を認めながらも、＜客観的な考え方ができていない。～中略～いったい何のためにつけるのかという部分が全く見当違い＞と語るなど、まだ課題があるとみていることが明らかになった。

（2）中堅介護職員タイプ③×指導職員タイプ② （調査対象者C×J）

中堅介護職員は、施設全体よりも自分の職務や実践力についての関心が高いタイプである。指導職員は、職員相互に成長しあうことを期待するタイプである。

この中堅介護職員は、影響を受けた職員は誰かという質問に対して、＜中堅さんからも色々なことを聞きながら指導して下さったので、やっぱりリーダーさんの影響が一番大きいかなと思います＞と答えていた。特定の誰かというよりは、自身の先輩職員に当たる中堅職員やリーダーに指導してもらったという認識であった。このことから、指導職員との関係が密接というわけではなく、少し距離があるという印象であった。

一方の指導職員は、保育士としての経験があり、「育ちあう」「成長を待つ」という姿勢は、この経験が反映されていると感じられた。また、他の施設で経験後、現在の所属施設で介護主任となった。そのため、介護経験年数は指導職員の方が長い、所属施設での勤務年数は、中堅介護職員の方が長いことになる。

また、指導職員は、【職員の特徴に対応した指導方法】に含まれるコードが多くあったが、中堅職員は、【指導者は安心感を与えてくれる存在】【指導者から成長を促す支援を受ける】に含まれるコードがない一方、【自分の職務能力を高めたい】に多くのコードがあった。

以上のことから、2人は職位の関係上、指導する・される立場の関係であるが、これまでユニット内で直接指導などの密接な関係ではなかったためか、精神的なつながりが弱い関係であることが示唆された。

（3）中堅介護職員タイプ④×指導職員タイプ③ （調査対象者E×L）

中堅介護職員は、与えられた責務を真面目に果たそうと努力するタイプである。指導職員は、介護の基本と援助の姿勢を重視して指導するタイプ

である。

この中堅介護職員は、入職後3年目で、若手の中で期待される存在であるが、性格的におとなしくコミュニケーションに苦手意識が強かった。しかし、中堅介護職員としての役割を意識し、それを果たす中で自身の課題を自覚していた。その課題改善に向け努力した結果、自己評価は向上していることが伺えた。

また、複数のリーダーを尊敬しており、ロールモデルとして位置づけていた。その中でも、＜利用者さんの反応が違うっていうのもありますし、すごい丁寧で早くて、～中略～やっぱり、ずば抜けてると思います＞と語り、指導職員に対して特に尊敬の念が強いことが示された。

指導職員は、相談業務の経験が長く介護職全体を客観視していたためか、チーム全体の職員組織を意識した上で、後輩個々の特徴を活かした成長を促していた。また、＜リーダーを、そういうところも意識してやってと言いながら＞との語りから、中堅介護職員への期待を言葉にして伝えていることが分かった。

インタビューから、互いの思いがそれぞれに伝わっていることが伺え、育て育てられる良い関係が築けていることが示唆された。

(4) 中堅介護職員タイプ⑤×指導職員タイプ④ (調査対象者G×N)

中堅介護職員は、一般職から抜擢された期待に応える資質を持つタイプである。指導職員は、組織として職員育成する仕掛け作りを実践しているタイプである。

この中堅介護職員は、一般職からいきなりフロアリーダーに抜擢されたが、その期待に応えようとチームを率いている。このように職員が成長する仕掛けを、指導職員は意図的につくっていることが伺えた。

例えば、ノーリフティングケアによって職員の腰痛予防に取り組んだことをきっかけに、導入プロセスに若手職員を起用することで、職員の意識

改革につなげようとしていた。その際、この中堅介護職員も推進メンバーという役割を与えられ、＜外で得てきた情報とか技術とかを中で広めていくみたいなことをやらせてもらってる。～中略～一応教える側になってやっていくってところは、前に比べたら多少慣れてきたかな＞との語りがあった。

指導職員は中堅介護職員に、＜5年後にはこんな人物になってもらいたいっていうので～中略～伝えてやってます＞との語りがあり、中堅介護職員は、＜5年後10年後どうなっているのかっていうのをイメージしながらっていうことをしていかんと＞との語りがあった。指導職員の期待するイメージが中堅介護職員に伝わり、それを実行している様子が伺えた。副施設長である指導職員の熱い思いに対して、若手職員は期待に応えるよう取り組んでいるという印象を受けた。

IV 考察

本研究において中堅介護職員は、【周囲からのさまざまな支援を得る】【指導者から成長を促す支援を受ける】などのサポートを得て、【中堅としての日々の業務をマネジメントする】【新人やスタッフへの指導を担う】役割を果たしていることが明らかになった。一方で指導職員は、【若手職員の気質の変化】や【求められるケアの質のレベルアップ】を感じ、【リーダーとして必要な資質】を意識して【職員の特徴に対応した指導方法】を実践する中で、【中堅介護職員が育て育てられる関係】を認識していた。

これらの結果から、介護保険施設の中堅介護職員と指導職員との支援関係の特徴について、検討を加える。

1. 中堅介護職員への役割付加

前述の中堅介護職員と指導職員の組み合わせ(3)の関係では、指導職員が中堅介護職員に期待する役割を伝え、その進捗具合を確認しサポートしていた。中堅介護職員は指導職員をロールモデ

ルとしており、尊敬の念が強く、指導職員を師として仰いでいると感じた。

さらに、中堅介護職員と指導職員の組み合わせ（４）では、指導職員が中堅介護職員に、フロアリーダーやノーリフティングケアの推進メンバーという役割を与えていた。中堅介護職員は指導職員の期待に応えるよう取り組んでいる様子から、やりがいのある仕事を割り当てられ、進行中のフィードバックがあると捉えることができた。

これら２組の支援関係から、指導職員が中堅介護職員に具体的な役割を与え、その課題を遂げるためにサポートしているという特徴が明らかになった。

クラムは、「人は、成人となり、組織の中でキャリアを歩む上で直面するさまざまな課題に、『人との関係性』によって対処することができる」（Kram 1988=2003:1）として、職場における発達支援関係をメンタリングという概念で捉え、研究を行っている。クラムが述べているメンタリング機能は、「キャリア的機能」と「心理・社会的機能」があるが、このうち「キャリア的機能」には、「やりがいのある仕事の割り当て」という下位機能がある。この「やりがいのある仕事の割り当て」は、「やりがいのある仕事を割り当て、技術的なトレーニングと進行中の仕事の出来具合のフィードバックを行う」（Kram 1988=2003:38）とされている。

本研究における介護保険施設の中堅介護職員と指導職員の組み合わせ（３）及び（４）の支援関係においては、クラムのいう「やりがいのある仕事の割り当て」の機能が存在していると考えられる。

２．指導職員はロールモデル

前述の中堅介護職員と指導職員の組み合わせ（１）では、同じユニット内で８年勤務し、「師匠と弟子」のような関係であった。中堅介護職員にとって指導職員はロールモデルであり、介護職員として目指す存在であることが示された。また、

組み合わせ（３）においても、中堅介護職員は指導職員のケアについて、利用者の反応が違ふことを尊敬する様子から、介護職員として目指す存在であることが分かった。

これら２組の支援関係から、中堅介護職員にとって指導職員は、ロールモデルとして目指す存在であるという特徴が明らかになった。

クラムが述べているメンタリング機能のうち「心理・社会的機能」には、「役割モデリング」「受容と確認」「カウンセリング」「交友」がある。このうち「役割モデリング」は、最もよく見られるもので、「上位の者の態度や価値観、行動は下位の者が見習うモデルとなる。下位者は、自分が将来なりうる人物像を上位者の中に見出す」（Kram 1988=2003:41）とされている。

以上のことから、組み合わせ（１）、（３）の中堅介護職員と指導職員の関係において、クラムの「心理・社会的機能」の下位機能である「役割モデリング」が存在していると考えられる。

３．中堅介護職員の個性を活かす

前述の中堅介護職員と指導職員の組み合わせ（１）で指導職員は、中堅介護職員の人柄のよさを認めつつ、要点を押さえて指導していた。また、組み合わせ（２）においても、指導職員は中堅介護職員の行動力を認め成長を待っていた。さらに、組み合わせ（３）では、中堅介護職員はコミュニケーションに苦手意識を感じていたが、課題改善に向けて取り組み、自己評価が向上していた。また、組み合わせ（４）においても、指導職員は中堅介護職員の資質を見極め、新しい役割を与えることで自信をつけさせ、リーダーとして成長するよう促していた。

これらのことから、指導職員は中堅介護職員の特性を見極め、よいところを認めつつ成長を促していた。また、課題改善に向けても、「要点を押さえる」「成長を待つ」「役割を与える」など、それぞれ個性を活かしつつ、長期的に見守っているという特徴が明らかになった。

クラムのメンタリング機能のうち「心理・社会的機能」には、「受容と確認」という下位機能も含まれている。「受容と確認」とは、「相手から肯定的な関心を持たれることで、両者とも自己に関する感覚を得る」ことである。また、「下位の者が仕事の世界でコンピテンスを発達させるにつれて、上位者の『受容と確認』が下位者に支援や励ましを与えることになる」(Kram 1988=2003:42)としている。

そのため、中堅介護職員と指導職員の関係において、「心理・社会的機能」の中の「受容と確認」という下位機能が存在していると考えられる。

ここまで、介護保険施設の中堅介護職員と指導職員との支援関係における特徴を検討してきた。その結果、指導職員は中堅介護職員に役割を与えてサポートしていること、中堅介護職員にとって指導職員はロールモデルであること、指導職員は中堅介護職員の個性を活かしつつ長期的に見守っていることが明らかになった。

V 研究の限界と課題

本研究では、介護保険施設の中堅介護職員と指導職員を対象として、人材育成に関する意識と実態、両者の支援関係における人材育成の方法について分析を行った。本稿においては、得られたデータから中堅介護職員及び指導職員の特徴や、両者の関係性を説明するため、調査対象者の類似性を検討してタイプ別に分類した。しかし、同施設内における両者の支援関係を重視したため、調査対象者が少なく、十分なデータが得られていない。従って、中堅介護職員と指導職員との関係についての分類の妥当性や、発達支援関係における指導の効果については十分に解明できていない。今後は、これらの課題に対応するために、継続的な調査・分析が必要である。

なお、本研究はJSPS 科研費17K04699の助成を受けて実施した調査の一部である。

<文献>

- 厚生労働省 (2014) 「第 1 回福祉人材確保対策検討会 (H26.6.4) 資料 2 『介護人材の確保について』」 (<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyo-kushougai-hoken-fukushibu-Kikakuka/0000047617.pdf>. 2018.9.19.)
- 厚生労働省 (2017) 『社会保障審議会－介護給付費分科会第145回 (H29.8.23) 参考資料 2－介護人材確保対策』 (<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu-Shakaihoshoutantou/0000175117.pdf>. 2018.9.11)
- 厚生労働省 (2018a) 「第 7 期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について」 (<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000207323.html>. 2018.9.19.)
- 厚生労働省 (2018b) 「労働市場文責レポート第91号平成30年7月31日『介護労働者の雇用管理の状況について』」 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000340639.pdf>. 2019.9.19.)
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2017) 「第19回社会保障審議会人口部会平成29年4月10日資料1『日本の将来推計(平成29年推計)』」 (<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu-Shakaihoshoutantou/0000161337.pdf>. 2018.9.19.)
- Kram, Kathy E. (1988) Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. (=2003, 渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング－会社の中の発達支援関係－』白桃書房.)
- 宮上多加子・河内康文・田中眞希 (2018) 「介護福祉士および准看護師の経験による学びと『仕事の信念』に関する研究」『高知県立大学紀要社会福祉学部編』67, 1-16.
- 中原淳 (2014) 『駆け出しマネージャーの成長論 7つの挑戦課題を「科学」する』中公新書ラクレ.
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法 原理・方法・

実践』新曜社.

社会福祉法人高知県社会福祉協議会高知県福祉研修センター研修センター『平成30年度高知県福祉研修センター研修便覧「福祉はよりよくカエル人づくりから」』（<http://www.pippikochi.or.jp/kensyu/references/up/2018binran.pdf>. 2018.11.7.）

